



PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA VAIHMALAN HOVIIN

Outi Arola

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

OUTI AROLA:
Perehdyttämissuunnitelma Vaihmalan Hoviin

Opinnäytetyö 36 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Maaliskuu 2013

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli laatia kirjallinen perehdyttämissuunnitelma Vaihmalan Hoviin. Vaihmalan Hovissa ei ole ennen ollut kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa vaan työntekijät on perehdytetty toimintaohje -kansion avulla. Kirjallinen perehdyttämissuunnitelma on yritykselle tarpeellinen. Liitteenä oleva perehdyttämissuunnitelma on vain Vaihmalan Hovin käyttöön. Opinnäytteen ensimmäisessä luvussa käsitellään perehdyttämistä yleisesti ja toisessa pääluvussa yrityksen toiminnan kehittämistä, johon perehdytys kuuluu. Tein Vaihmalan Hovin työntekijöille laadullisen tutkimuksen, jossa käytin menetelmänä teemahaastattelua. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen on hyvä perehdyttämissuunnitelma ja mitä se pitää sisällään. Samalla sain selville, miten Vaihmalan Hovin perehdytys on koettu ja miten sitä voisi parantaa.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat teoriaosuudesta saamiani tietoja. Haastateltavat olivat kuvanneet perehdyttämisen sisällön hyvin, samaten hyvän perehdyttäjän ominaisuudet ja työnopastuksen tärkeyden. Osalla haastateltavista ei ollut ennestään minkäänlaista kokemusta perehdyttämissuunnitelmasta. Tästä huolimatta perehdyttämissuunnitelman sisältöä ja rakennetta oli kuvailtu tarkasti. Erityisesti tieto perehdyttämisen seurannan tärkeydestä yllätti. Haastateltavat olivat ymmärtäneet perehdyttämisen tärkeyden.

Teoriaosuuden ja tutkimustulosten pohjalta laadin kirjallisen perehdyttämissuunnitelman Vaihmalan Hoville. Perehdyttämissuunnitelma on osa yrityksen toiminnan kehittämistä. Monet yritykset kuitenkin unohtavat ettei perehdyttäminen ole vain talon tavoille opettamista. On tärkeää ottaa uuden tulokkaan ajatukset ja näkemykset osaksi yritystä. Uusi työntekijä tuo aina jotakin uutta osaamista mukanaan. Oppimisen edistäminen on tärkeää yrityksen toiminnan kehittämisessä ja kehitys lähtee uuden asian oppimisesta. Jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä oppivaan organisaatioon ja osata hyödyntää uuden työntekijän näkemyksiä ja ajatuksia.

Asiasanat: perehdyttämissuunnitelma, oppiva organisaatio, toiminnan kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

AROLA, OUTI:
Orientation Plan for Hotel-Restaurant Vaihmalan Hovi

Bachelor's thesis 36 pages, appendices 3 pages
March 2013

The purpose of my study was to compile a job induction plan for hotel-restaurant Vaihmalan Hovi. There were no previous induction plans. All employees have been orientated before with the help of a directive plan. An orientation plan is necessary for Vaihmalan Hovi. The orientation plan, which is presented in the appendices, is only for Vaihmalan Hovi. The first part of the thesis discusses orientation generally, and the second part discusses the methods for developing the company. I conducted a qualitative study on the employees of Vaihmalan Hovi and the method used was theme interview. The purpose of my study was to investigate what kind of an induction plan is good and what it contains. Simultaneously I charted how the employees had experienced the induction and how it can be improved?

The results of the study confirmed the theory part. The interviewees described the contents of the orientation fairly well, and they also knew the qualities of a good instructor and the importance of clinical supervision. Some of the interviewees did not have any experience of a job induction plan, although the contents and the structure of an induction plan were described very well. Especially the knowledge of the importance of monitoring the orientation was surprising. The interviewees had understood the importance of orientation.

Based on the theory part and the empirical study, I compiled the orientation plan for Vaihmalan Hovi. The orientation plan is part of developing the company's operations. Many companies do not remember that orientation is also something else than teaching the manners and customs. It is important to take the new employee's thoughts and views as part of the company. A new employee always brings some new know-how with him/her. Encouragement to learn new things is an important method of improvement. Development comes from learning new things. Every company should aspire to have flexibility and to know how to benefit from the new employee's views and thoughts.

Key words: orientation plan, learning organization, developing operations

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	6
2.1	Perehdyttämisen velvoite lain näkökulmasta.....	6
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet.....	8
2.3	Perehdyttämisen sisältö.....	9
2.4	Perehdyttämisen hyödyt.....	10
2.5	Perehdyttämissuunnitelma.....	12
2.6	Perehdyttäminen käytännössä.....	13
2.6.1	Hyvä perehdyttäjä.....	14
2.6.2	Perehdyttämisen kohderyhmät.....	15
2.6.3	Työnopastus.....	16
2.6.4	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	19
2.6.5	Ongelmat perehdyttämisessä.....	20
3	YRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN.....	21
3.1	Lähtökohtatilanteet.....	21
3.2	Prosessi.....	21
3.3	Oppiva organisaatio.....	24
4	VAIHMALAN HOVI.....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	28
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA PÄÄTÄNTÄ.....	31
	LÄHTEET.....	33
	LIITTEET.....	34
	Liite 1. Teemahaastattelun teemat ja kysymykset.....	34
	Liite 2. Perehdyttämissuunnitelma.....	36

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee perehdyttämistä ja siihen liittyy perehdyttämissuunnitelma, jonka teen Vaihmalan Hoville. Vaihmalan Hovi on Lempäälässä toimiva yksityinen hotelli-ravintola. Olen työskennellyt Vaihmalan Hovissa lähes kaksi vuotta ja idean opinnäytetyöhöni sain yrityksen ravintolapäälliköltä, joka pyysi minua tekemään kirjallisen perehdyttämissuunnitelman. Vaihmalan Hovissa ei ole ennestään kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa vaan perehdyttämisen apuna on käytetty kirjallista toimintaohje -kansiota. Työni tarkoituksena on laatia kirjallinen perehdyttämissuunnitelma teoriaosuuden ja tutkimuksen pohjalta ja samalla päivittää toimintaohje -kansio.

Opinnäytetyöni teoriaosuuden ensimmäinen pääluku käsittelee perehdyttämistä. Aiheina ovat muun muassa perehdyttämisen sisältö, hyödyt, tavoitteet ja perehdyttämissuunnitelma. Toinen pääluku käsittelee yrityksen toiminnan kehittämistä ja kehitysprosessia. Perehdytyksen kehittäminen ja kirjallisen perehdyttämissuunnitelman laatiminen kuuluu osana yrityksen toiminnan kehittämiseen. Tässä työssä yrityksen toiminnan kehittäminen on rajattu nimenomaan perehdyttämisprosessin kehittämiseen ja tätä kautta perehdyttämissuunnitelman laatimiseen.

Tavoitteenani on laatia hyvä ja toimiva perehdyttämissuunnitelma, joka otetaan käyttöön Vaihmalan Hovissa. Laadin suunnitelman teoriaosuuden ja tutkimuksen pohjalta. Tutkimukseni on laadullinen tutkimus Vaihmalan Hovin työntekijöille ja menetelmänä käytän teemahaastattelua. Vaihmalan Hovi saa tutkimuksesta tietoa, miten työntekijät ovat kokeneet saamansa perehdyttämisen, miten perehdytys työntekijöiden mielestä tulisi hoitaa ja miten sitä voidaan parantaa.

Perehdyttämissuunnitelman lisäksi tavoitteenani on oppimisen edistäminen yrityksessä. Jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä kehittymään oppivaksi organisaatioksi ja osata ottaa uuden tulokkaan osaaminen ja ajatukset osaksi yritystä. Hyvällä perehdytyksellä asiakkaat saavat oikeanlaista palvelua ja laatua. Asiakkaat määrittelevät yrityksen palvelun ja tuotteiden laadun. Saadessaan huonoa laatua asiakkaat eivät palaa yritykseen. Hyvällä perehdytyksellä palvelun laatu on hyvää ja asiakaslähtöistä.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja toimintatavat. Uutta työntekijää kutsutaan perehdytettäväksi ja henkilöä, joka tutustuttaa uuden työntekijän työpaikkaan perehdyttäjäksi. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikan ihmiset eli työkaverit, sidosryhmät kuten tavarantoimittajat sekä asiakkaat. Lisäksi työtehtävät, työhön kohdistuvat odotukset ja oma vastuu työyhteisössä kuuluvat perehdyttämisen toimenpiteisiin. (Kangas 2004, 4.) Perehdyttäminen ei tarkoita vain uuden työntekijän oppimista, vaan uuden työntekijän osaaminen tulee saada osaksi työyhteisön yhteistä osaamista. Perehdyttämisellä tarkoitetaan edellä mainittujen asioiden lisäksi pitkään työpaikalta poissaolleiden perehdyttämistä uudelleen sisään työhön ja työtehtävien muuttuessa opastusta osittain tai kokonaan muuttuneisiin työtehtäviin. (Eräsalo 2011, 61.)

2.1 Perehdyttämisvelvoite lain näkökulmasta

Vuonna 2002 säädetyt työturvallisuuslain(738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. Näin ylläpidetään ja turvataan työntekijöiden työkykyä sekä ennaltaehkäistään työtapaturmia ja muita työstä johtuvia terveyshaittoja. Lakia sovelletaan työsuhteissa, joissa on tehty työsopimus, oli kyseessä sitten virkasuhde tai julkisoi-keudellinen palvelusuhde. Laki koskee niin työntekijää kuin työnantajaa. Lakia sovelletaan muun muassa vuokratyösuhteessa ja oppilaan tai opiskelijan työhön koulutuksen yhteydessä.

Työturvallisuuslaki(738/2002) koskee perehdyttämistä. Laissa määrätään, että työntekijälle on annettava riittävästi tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja hänet on lisäksi perehdytettävä muun muassa työtehtäviin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön, työpaikan olosuhteisiin ja turvallisiin työtapoihin. (Kangas 2004, 29.) Turvallisiin työtapoihin kuuluvat oikeanlaiset työasennot ja -liikkeet, suojainten ja muiden apuvälineiden käyttö, kalusteiden ja työvälineiden säätö, työasu ja -jalkineet, työtovereiden apu ja työstä palauttava elpymisliikunta (Eräsalo 2011, 63). Työntekijälle tulee kertoa mahdollisista turvallisuusriskeistä ja siitä, miten riskejä voi pienentää (Kangas 2004, 29). Työntekijän tulee tietää, miten hän saa hälytettyä apua ja miten hänen tulee

toimia erilaisissa sairaa- ja tapaturmatilanteissa (Eräsalo 2011, 63). Erilaiset puhdistus-, huolto- ja korjaustyöt kuuluvat perehdyttämiseen, josta määrätään työturvallisuuslaissa. Lain mukaan työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta aina tarvittaessa. (Kangas 2004, 29.)

Työturvallisuuslain lisäksi matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus määrää työnantajan arvioimaan vaaran ja väkivallan uhan työpaikalla. Työntekijä tulee perehdyttää mahdollisiin vaaratilanteisiin työpaikoilla ja miten tällaisissa tilanteissa tulee toimia. Työntekijälle on selvitettävä, onko työpaikkaan kohdistunut väkivaltaa aikaisemmin ja mitkä tilanteet ovat uhkatilanteita väkivallan tai muun vaaran osalta. Työnantajan arvioidessa vaaran ja väkivallan uhkia työpaikalla hänen tulee ottaa huomioon seuraavat asiat: joutuuko työntekijä työskentelemään yksin varsinkin ilta- ja yöaikaan, onko työpaikan lähiympäristössä sattunut paljon väkivaltatapauksia ja joutuuko työntekijä käsittelemään paljon rahaa tai muuta arvokasta omaisuutta. Jos työnantaja tulee arvioinnin jälkeen siihen tulokseen, että vaaran tai väkivallan uhka on todennäköistä, hänen tulee järjestää työntekijän työolosuhteet sellaisiksi, että uhka voidaan torjua tai sitä voidaan vähentää. (Palvelualojen ammattiliitto.)

Työehtosopimus määrää myös, että väkivallanuhkaa tulee torjua laatimalla menettelyohjeet uhkatilanteiden varalle, antamalla työntekijälle riittävä perehdytys työpaikan turva- ja hälytysjärjestelmiin, suunnittelemalla työpisteet turvallisiksi, mitoittamalla työvoima oikein, huomioimalla oikeanlainen työvuoro- ja työaikasuunnittelu sekä varmistamalla nopea yhteydensaanti poliisiin tai vartiointiliikkeeseen. Jos työntekijä kaikesta huolimatta kokee työpaikallaan väkivaltaa tai väkivallan uhkaa, hänelle tulee järjestää asianmukaista jälkihoitoa esimerkiksi työterveyshuollon kautta. (Palvelualojen ammattiliitto.)

Työturvallisuuslain ja matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevan työehtosopimuksen ohella työsopimuslaki(55/2001) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä suoriutuu työtehtävistään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, työtehtäviä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Toisin sanoen työsopimuslaki määrää työnantajaa huolehtimaan työntekijän perehdyttämisestä ja opastamisesta. Työsopimuslaki määrää lisäksi työnantajaa huolehtimaan työpaikan turvallisuudesta niin, että työntekijää suojellaan mahdollisilta työtapaturmilta ja terveyshaitoilta. Työnteon keskeisistä ehdoista on kerrottava työntekijälle viimeistään ensimmäisen palkanmaksun yhteydessä,

jolleivät ne ole tulleet ilmi kirjallisesta työsopimuksesta. Ehtoihin kuuluvat muun muassa palkka, palkanmaksukausi, työtehtävät ja työhön sovellettava työehtosopimus.

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Jokaisella uudella työntekijällä on erilainen tarve perehdytykseen. Joillakin on laajempi työkokemus kuin toisilla ja vähemmän työkokemusta omaavat tarvitsevat useimmiten enemmän perehdytystä. Jos jokaiselle uudelle työntekijälle tehdään oma yksilöllinen perehdyttämisohjelma, yritys saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 120.)

Perehdyttämisen tärkeimmät tavoitteet ovat uuden työntekijän myönteinen asennoituminen työhön, yritykseen ja muihin työyhteisön jäseniin. Kun työntekijän asenne on myönteinen, on työnopastus perehdyttäjän kannalta mukavampaa. Uuden työntekijän täytyy pystyä luomaan hyvät suhteet esimiehiin ja muihin työtovereihin. (Rissanen ym. 1996, 120.) Kaikista työtovereista ja esimiehistä ei tarvitse pitää, mutta hyvän työilmapiirin säilyttämiseksi kaikkien kanssa on tultava toimeen ja toisen työtä on kunnioitettava. Rissanen ym. (1996, 120) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on lisäksi nopeuttaa uutta työntekijää pääsemään mukaan tehokkaaseen työrytmiin sekä jouduttaa henkilön kehittymistä uudessa työtehtävässä. Uudella työntekijällä täytyy olla turvallinen ja viihtyisä tunne töissä, perehdyttäjän ja esimiehen on luotava kaikille työntekijöille turvallinen työympäristö. Työturvallisuus paranee perehdyttämällä uudet työntekijät kunnolla. Uusi työpaikka saattaa aiheuttaa stressiä ja ehkä jopa aluksi pientä pelkoa työstä suoriutumisessa, joten hyvällä perehdyttämisellä ehkäistään työntekijöiden vaihtuvuutta, sairauksia ja muita poissaoloja. (Rissanen ym. 1996, 120.)

Perehdytys kuuluu osana yrityksen toiminnan kehittämiseen ja hyvällä perehdytyksellä yrityksen toiminta kehittyy. Jokaisen yrityksen tavoitteena on kehittää omaa osaamistaan, pysyä mukana markkinoilla ja saada lisää asiakkaita kilpailevilta yrityksiltä. Kun perehdytys on suoritettu oikein, on työnjälki yrityksessä hyvä. Työnjälki eli toisin sanoen tuotteiden ja palveluiden laatu vaikuttaa asiakasmäärään. Huonolla laadulla yritys ei saa asiakkaita. Perehdyttämisen tavoitteena on edellisissä kappaleissa mainittujen asioiden lisäksi yrityksen toiminnan kehitys, hyvä laatu ja tätä kautta yrityksen liikevaihdon kasvu.

2.3 Perehdyttämisen sisältö

Lähes tulkoon kaikissa yrityksissä perehdyttämisen sisältö noudattaa samaa kaavaa. Perehdyttämisen sisältö voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen riippumatta yrityksen toimialasta. Osa-alueet ovat oma työrooli ja tehtäväkuva, lähin työyhteisö, työsuhde ja organisaatio, sen toimintaympäristö ja toimintatavat. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 158.)

Perehdyttämisen sisältö vaikuttaa hyvin paljon uuden työntekijän sopeutumiseen työyhteisössä ja merkityksellisten toimintatapojen oppimiseen omassa työpisteessä. Ennen perehdytyksen aloittamista olisi hyvä tehdä suunnitelma, mitä kaikkea perehdyttämisessä aiotaan käydä läpi. Suunnitelma tulisi tarkastaa yhdessä perehdytettävän kanssa ja muokata vastaamaan hänen tarpeitaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.) Esimerkiksi työntekijälle, joka vaihtaa organisaation sisällä työtehtävää, ovat muun muassa yrityksen omistussuhteet ja toimintaympäristö. Yritykseen tulevan uuden työntekijän kanssa edellä mainitut asiat on kuitenkin käytävä huolellisesti läpi.

Kuten edellä on jo mainittu, perehdyttämisen sisältö voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen riippumatta yrityksen toimenkuvasta. Perehdyttäminen sisältää yrityksen yleiskuvan, toiminnan tarkoituksen, yrityksen arvot, omistussuhteet ja toimintatavat. Lisäksi perehdytettävä tutustuu organisaatioon ja työyhteisöön sekä työsuhteeseen liittyviin asioihin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Koska perehdytettäviä asioita on paljon, ovat neljä eri osa-aluetta jaettu vielä pienimpiin alueisiin.

Omaan työrooliin ja toimenkuvaan kuuluvat esimerkiksi omat tavoitteet ja vastuu, työtehtävien sisältö, työskentelymenetelmät sekä tarvittavat työvälineet. Tarvittaviin työvälineisiin lasketaan muun muassa oma työtila, tietokoneen käyttö, puhelinkäyttäytyminen ja avainten hallussapito. Lähimpään työyhteisöön kuuluu nimensä mukaisesti työkaveri- ja esimiehiin tutustuminen sekä heidän työtehtäviensä tietäminen. Uudella työntekijällä tulee selvittää työyhteisön tavoitteet sekä pelisäännöt työpaikalla toimimiseen. (Honkaniemi ym. 2007, 159–160.) Lisäksi etenkin hotelli- ja ravintola-alalla on tärkeää oppia tuntemaan tärkeimmät kanta-asiakkaat ja heidän toiveensa ja mieltymyksensä.

Työsuhdeasioihin liittyvät muun muassa työsopimus, palkka ja palkanmaksu, työajat, lomat, työterveyshuolto, ruokailu työpaikalla, työsuhde-edut ja henkilöstöpalvelut. Yksi tärkeimmistä työsuhteeseen liittyvistä asioista on työsuojelu ja turvallisuus, joka tulisi käydä jokaisen perehdytettävän kanssa erittäin huolellisesti läpi. Organisaatioon, sen toimintaympäristöön ja toimintatapoihin kuuluvat organisaation perustiedot, kuten historia, strategia, organisaatiokaavio ja toimintakenttä. Perehdytettävän tulee myös oppia tuntemaan oma alansa, yrityksensä liikeidea, visio, arvot ja erilaiset toimintatavat. Kilpailijoiden tuntemus, eri verkostot, yhteistyökumppanit, asiakkaat ja tiedottaminen yrityksen sisällä kuuluvat myös tähän osa-alueeseen. (Honkaniemi ym. 2007, 160–161.)

Perehdyttämisen sisältöön vaikuttavat organisaation arvot, strategiat, tavoitteet, uuden työntekijän tuleva työtehtävä ja hänen aikaisempi osaamisensa. Perehdyttämisen vaarana on usein kertoa yrityksen asioista liian paljon yhdellä kertaa, jolloin uusi työntekijä ei pysty omaksumaan tarvittavia tietoja itselleen. Perehdyttäjän täytyy osata jaksottaa opetettavat asiat oikein, jolloin uudelle tulokkaalle ei tule ns. informaatioähkä. Perehdytettävän tulisi ensisijaisesti tietää mahdollisimman paljon omasta työkuvastaan. Tärkeätä on, että uusi tulokas tietää kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. Tällöin perehdyttämisessä voidaan keskittyä uuden työntekijän kannalta oleellisiin ja tarvittaviin tietoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–201.)

2.4 Perehdyttämisen hyödyt

Pitkäjänteisesti ja huolellisesti suoritetusta perehdytyksestä hyötyvät niin yritys kuin uusi työntekijäkin. Hyvä perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän työtehtävien omaksumista ja näin täysipainoinen työskentely ja tuottavuus paranevat. (Honkaniemi ym. 2007, 154–155.) Oikeanlaisella perehdytyksellä uusi työntekijä suhtautuu uuteen työpaikkaansa myönteisesti ja sitoutuu paremmin osaksi työyhteisöä. Huolellinen perehdytys vie aikaa, mutta yrityksen kannattaa hoitaa perehdytys oikeaoppisesti. Perehdyttämiseen käytetty aika saadaan takaisin, kun tulevilta virheiden ja ongelmien ratkaisulta vältytään huolellisen perehdyttämisen ansiosta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Yritys hyötyy uuden työntekijän huolellisesta perehdyttämisestä monella tapaa. Perehdytettävän oppiessa oikeanlaiset toimintatavat, hän osaa toimia yrityksen tavoitteiden mukaisesti (Honkaniemi ym. 2007, 155). Esimerkiksi hotelleissa ja ravintoloissa palve-

lun laatu on erittäin tärkeä seikka. Kun asiakkaat saavat hyvää palvelua, he myös palaavat takaisin yritykseen. Oikeanlainen perehdytys myös säästää yrityksiä virheiltä ja vakavilta työtaturmilta (Honkaniemi ym. 2007, 155).

Oikeanlaisessa perehdyttämisessä osataan kertoa juuri tarvittavat tiedot oikeaan aikaan ja myös näyttää työtehtävät konkreettisesti, jolloin uusi työntekijä oppii parhaiten. Kun työtehtävät laajenevat, voidaan perehdyttämistä jatkaa uusien työtehtävien osalta. (Honkaniemi ym. 2007, 155). Työpaikan ilmapiiri säilyy hyvänä, kun uusi tulokas perehdytetään uuteen työyhteisöön ja hänet saadaan osaksi organisaatiota. Samalla uusi tulokas saadaan sitoutumaan työtehtäviin, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. Oikeanlainen perehdytys antaa yrityksestä toimivan kuvan, jolloin uusi tulokas ei ainakaan heti vaihda työpaikkaa. Vaikka perehdytyksessä opitaan yrityksen toimintatavat ja työskentelymenetelmät, tulisi yrityksen myös huomioida uuden tulokkaan kehitysehdotukset ja uudet ideat. Uudella tulokkaalla voi olla ideoita, joita yritys ei ole ennen tullut huomaneeksi. Kehittyminen ja uudistuminen ovat tärkeitä alalla kuin alalla. (Honkaniemi ym. 2007, 155.)

Usein ajatellaan, että perehdytys koskee vain yritykseen tulevaa uutta työntekijää tai yrityksen sisällä tehtävästä toiseen siirtyvää henkilöä. Perehdytys koskee kuitenkin myös eri oppilaitoksista tulevia työssäoppijoita ja työharjoittelijoita. Opiskelijat saavat yrityksestä tietyn mielikuvan, joka muodostuu yleensä heti harjoittelujakson alussa, jolloin perehdytys tapahtuu. Opiskelijat kertovat yrityksessä saamistaan kokemuksista muille opiskelijoille ja kotiväelle, jolloin opiskelijoiden omat mielikuvat vaikuttavat myös yrityksestä muodostuvaan mielikuvaan (Kangas & Hämäläinen 2007, 5). Mielikuvat vaikuttavat hyvin vahvasti tulevaisuudessa, esimerkiksi hakevatko muut opiskelijat yrityksestä töitä tai käyttääkö kotiväki kyseessä olevan yrityksen palveluita (Kangas & Hämäläinen 2007, 5).

Oppiessaan uudet työtehtävät, toimintatavat ja työmenetelmät uuden työntekijän epävarmuus vähenee. Uusi tulokas pystyy tällöin paremmin sitoutumaan työhönsä ja työyhteisöön. Kun työtehtävät ja toimintatavat on opittu alusta alkaen oikein ja huolella, pystyy uusi työntekijä myös työskentelemään heti alusta alkaen oikein. Tällöin odotettu suoritustaso saavutetaan nopeammin kuin nopeasti ja hutaistemalla tehdyllä perehdytyksellä. (Honkaniemi ym. 2007, 155.) Työntekijä pystyy samalla luottamaan työntantajansa

paremmin, kun hän huomaa saavansa kunnollisen perehdytyksen työtehtäviin. Työn laatu on hyvää heti alusta alkaen.

Saadessaan oikeaoppisen perehdytyksen uusi tulokas saa hyvän kuvan yrityksestä ja sen toimintatavoista. Odotukset omaa työtä kohtaan selkiytyvät ja työntekijä tietää tehtävänsä. Työmotivaatio kasvaa, kun uusi työntekijähuomaa hallitsevansa työtehtävänsä. (Honkaniemi ym. 2007, 155.) Jos työntekijä jätetään heti alussa aivan yksin suoriutumaan työtehtävistään ja hän tuntee olevansa vain muiden työntekijöiden tiellä, työmotivaatio yleensä laskee (Kangas & Hämäläinen 2007, 5). Usein perehdytyksessä opitaan paljon uutta, varsinkin työntekijän siirtyessä vaativampiin työtehtäviin, jolloin työntekijän oma osaaminen lisääntyy. Oman tietotaidon lisääntyessä työntekijän ammatti-identiteetti vahvistuu. (Honkaniemi ym. 2007, 155.) Lisäksi itseluottamus ja arvostus omaa työtään kohtaan paranevat, kun työntekijä huomaa oppivansa uutta ja hallitsevansa uuden tiedon omassa ammatissaan.

2.5 Perehdyttämissuunnitelma

Jokaisella yrityksellä tulee olla perehdyttämissuunnitelma, jonka mukaan uudet työntekijät perehdytetään. Perehdyttämisen pohjana on yleissuunnitelma, joka on runkona varsinaiselle perehdyttämissuunnitelmalle. Yleissuunnitelma sisältää työpaikan perusasiat, jotka kaikkien tulee tietää ja osata. Yleissuunnitelman pohjalta jokaiselle uudelle työntekijälle laaditaan oma yksilöllinen suunnitelma. Yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma voidaan tehdä vasta, kun tiedetään ketä perehdytetään, mihin työtehtäviin ja millainen tuleva työsuhte on. Jokaisen perehdyttämissuunnitelma on erilainen ja henkilökohtainen ja vastaa uuden työntekijän tarpeita. Yrityksessä kannattaa myös olla nimettyä vastaava henkilö, joka huolehtii aina ennen uutta perehdytystä perehdyttämissuunnitelman päivytyksestä. (Eräsalo 2011, 64–65.)

Yksilöllisen perehdyttämissuunnitelman tärkein kohta ovat tavoitteet eli mitä uusi työntekijä osaa perehdyttämisen jälkeen. Ilman tavoitteiden määrittelyä perehdyttämistä ei kannata aloittaa. Suunnitelma jaetaan yleensä eri vaiheisiin ja jokaiselle vaiheelle määritellään oma sisältö eli mitä kyseisen vaiheen aikana uudelle työntekijälle opetetaan ja kerrotaan tulevasta työpaikasta ja -tehtävistä. Rekrytointivaiheessa uudelle tulokkaalle kerrotaan mahdollisimman paljon tietoa hänen tulevasta työpaikastaan. Tällaisia tietoja

ovat esimerkiksi yrityksen historia, toimintatavat, arvot ja tulevaisuuden näkymät. Kun uusi työntekijä on päätetty palkata töihin, hänen kanssaan kirjoitetaan työsopimus. Tässä vaiheessa uudelle työntekijälle kerrotaan muun muassa työn alkamiseen liittyviä asioita, kuten palkkaus, työajat ja työvaatetus. (Eräsalo 2011, 65.)

Työn aloittamisvaiheessa uusi työntekijä tutustuu heti ensitöikseen perehdyttämissuunnitelmaan. Hänen kanssaan käydään tavoitteet läpi ja ne kirjataan suunnitelmaan ylös. Myös perehdyttämisen eteneminen on tärkeää käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Lisäksi työn aloitusvaiheessa tulokas tutustuu työkavereihinsa, työpaikan tiloihin ja omaan työpisteeseensä. Työtehtävien tarkempi selvittäminen ja opettaminen kuuluu taas työnopastus -vaiheeseen. Tässä vaiheessa uusi työntekijä harjoittelee omat työtehtävänsä niin hyvin, että osaaminen on monipuolista ja se vastaa sekä yrityksen että tulokkaan edellytyksiä ja tarpeita. Jokaisessa perehdyttämissuunnitelman vaiheessa pitää tehdä seuranta siitä, onko perehdytys onnistunut ja kuinka hyvin uusi tulokas on asiat oppinut. Palautetta täytyy antaa puolin ja toisin. Arviointikeskusteluissa käydään lisäksi läpi tavoitteet eli saavutettiin ne vai ei ja mitä olisi voinut tehdä toisin. (Eräsalo 2011, 65.)

2.6 Perehdyttäminen käytännössä

Perehdyttämisen menetelmät saattavat vaihdella suurestikin eri yritysten välillä. Toisissa yrityksissä perehdyttämiseen paneudutaan huolella, kun taas toisessa työpaikassa uusi työntekijä jätetään yksin heti ensimmäisenä päivänä ja ajatellaan hänen oppivan erehdyksen kautta ja tekemällä oppii -periaatteilla. Huolellisesti ja oikeaoppisessa perehdyttämisessä käytetään monenlaisia apuvälineitä ja oheismateriaaleja.

Työhaastattelussa keskustellaan mahdollisesta uudesta työpaikasta, tulevista työtehtävistä ja työsuhteesta. Jos uusi työntekijä pääsee työhaastattelussa esimerkiksi kolmen parhaan joukkoon, josta valinta tehdään, voidaan hänelle antaa mukaan yrityksen oheismateriaalia. Uusi tulokas ohjeistetaan myös tutustumaan yrityksen Internet-sivuihin ennen uuden työsuhteen alkua. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Perehdyttämisen apuna käytetään paljon erilaisia oheismateriaaleja. Tällaisia ovat muun muassa tervetuloa taloon -oppaat, toimintakertomukset, henkilöstölehdet, yritysesitteet, DVD-ohjelmat, yritykset Internet-sivut ja intranet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Pelkkä oheismateriaali ei kuitenkaan riitä uuden työntekijän perehdyttämiseen. Jokaisessa yrityksessä tulisi olla oma perehdyttämissuunnitelma, jonka mukaan uudet työntekijät ja uusiin työtehtäviin siirtyvät vanhat työntekijät perehdytetään (Kangas & Hämäläinen 2007, 6).

Perehdyttämisohjelmat voidaan tehdä niin yksilöille kuin ryhmillekin. Jokaisen uuden työntekijän kohdalla tulisi ensin määritellä oppimistavoitteet, koska jokainen uusi tulokas on erilainen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7.) Uusiin työtehtäviin siirtyvä vanha työntekijä tietää yrityksestä enemmän kuin kokonaan uusi työntekijä, joten jokaisen oppimistavoitteet ovat erilaiset. Täten myös perehdyttämisohjelman sisältö vaihtelee (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7). Jokaisen perehdyttämisohjelman tulisi sisältää aiheet ja asiat, joita uusi tulokas opettelee uutta työtehtävää ja työsuhdetta varten, aikataulu, tarvittava oheismateriaali sekä vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat perehdyttämisestä. Perehdyttämisen jälkeen on tärkeää tehdä seuranta, jotta voidaan varmistua uuden tulokkaan oppineen kaiken tarpeellisen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7.) Seurannan yhteydessä on hyvä käydä läpi uuden tulokkaan mielipiteet perehdyttämisestä; miten perehdyttämistä voidaan parantaa, oliko aikataulu liian tiukka, oliko oheismateriaalia liikaa ja oliko perehdytys tarpeeksi kattava.

2.6.1 Hyvä perehdyttäjä

Usein ajatellaan, että yrityksen esimies hoitaa perehdyttämisen, hän ottaa uuden tulokkaan vastaan ja opettaa tällä kaiken, mitä tulokas työssään tulee tarvitsemaan. Näin ei kuitenkaan ole, perehdyttäjän ei tarvitse olla esimies, mutta perehdytys on kuitenkin esimiehen vastuulla. Esimiehen tehtävänä on myös laatia uuden tulokkaan perehdyttämissuunnitelma. (Honkaniemi ym. 2007, 161.) Perehdyttäjän ei tarvitse olla yrityksessä pisimpään työskennellyt työntekijä vaan hyvällä perehdyttäjällä on vielä oma perehdytyskautensa tuoreena mielessä (Eräsalo 2011, 66–67). Luontainen kiinnostus auttaa ja opastaa toisia ovat hyviä ominaisuuksia perehdyttäjällä (Kjelin & Kuusisto 2003, 195). Hyvä perehdyttäjä hallitsee työkokonaisuuden ja tietää juuri niistä tehtävistä eniten, joihin uusi tulokas on ryhtymässä. Ketään ei saa kuitenkaan pakottaa perehdyttäjäksi vaan perehdyttäjän täytyy olla itse halukas auttamaan uutta tulokasta. (Eräsalo 2011, 66–67.)

Hyvä perehdyttäjä siis pitää työstään, jolloin työtehtävistä on helppo ja mukava kertoa uudelle tulokkaalle. Hyvä perehdyttäjä on positiivinen, hän osaa kannustaa ja rohkaista vaikeiden ja uusien asioiden oppimiseen sekä antaa kiitosta ja myös korjaavaa palautetta tilanteen niin vaatiessa. Perehdyttäjä ei saa kuitenkaan olla liian ankara tai vaativa, jolloin perehdytettävä ei pahimmassa tapauksessa uskalla puhua tai kysyä perehdyttäjältään mitään. (Eräsalo 2011, 66–67.) Hyvältä perehdyttäjältä uskaltaa kysyä hassujakin kysymyksiä pelkäämättä tulevansa naurunalaiseksi (Honkaniemi ym. 2007, 161).

Uusi tulokas oppii parhaiten, kun perehdyttäjä osaa jaksottaa opittavat asiat oikein. Useasti uuden työsuhteen alku on täynnä informaatiota, jolloin oppiminen ja uusien asioiden omaksuminen on hankalaa liiallisen tiedon vuoksi. Hyvä perehdyttäjä jaksottaa opittavat asiat oikeaan järjestykseen ja kertoo asioista yksinkertaisesti. Perehdyttämisessä on myös tärkeää osata lopettaa perehdyttäminen oikeaan aikaan. Hyvä perehdyttäjä huomaa, milloin uusi tulokas ei tarvitse enää opastusta ja näin uusi työkaveruussuhde pääsee alkamaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

2.6.2 Perehdyttämisen kohderyhmät

Kuten aikaisemmissa luvuissa on jo tullut ilmi, perehdyttäminen ei koske vain yrityksen uusia työntekijöitä. Uusien tulokkaiden lisäksi perehdyttäminen koskee pitkään työmaalta poissaolleita, lyhytaikaisia sijaisia ja opiskelijoita. Perehdytyksen kohderyhmiä on monia ja lisäksi saman kohderyhmän sisällä olevat työntekijät saattavat olla eri tilanteissa (Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Edellä mainittujen lisäksi koko organisaatio täytyy perehdyttää silloin, kun yrityksessä tapahtuu koko henkilökuntaa koskevia muutoksia.

Yrityksen uusille työntekijöille kaikki on uutta ja opittavaa on hyvin paljon. Jokaisella uudella työntekijällä on myös erilainen tausta, toisilla työkokemusta on enemmän kuin toisilla. Uusi tulokas oppii yrityksen perusasiat ja omat työtehtävänsä usein hyvinkin nopeasti mutta työpaikalla vaadittavan erityisosaamisen omaksuminen vie yleensä pidemmän aikaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Hoitovapaa, pitkä sairausloma tai opiskelu saattavat pitää työntekijän pitkään poissa työpaikalta. Usein muutoksia ehtii tulla tällä välin, joten pitkään poissaollut työntekijä

täytyy myös perehdyttää. Jos poissaolo on ollut useamman vuoden mittainen, olisi hyvä käydä kaikki työntekijää koskettavat asiat läpi. Lyhyemmän aikaa poissaolleille riittää yleensä perehdytys uusiin muutoksiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–3.)

Yritykset käyttävät sijaisia sairastapauksissa tai sesonkiaikana. Tällöin perehdytykseen on käytettävissä yleensä vain vähän aikaa, joten perehdyttäjän tulee keskittyä oleellisiin asioihin. Monet yritykset haluavat käyttää tuttuja sijaisia, jolloin perehdyttämistä ei tarvitse joka kerta aloittaa aina alusta. Lyhytaikaisille sijaisille on hyvä tehdä oma perehdyttämisineisto, josta löytyy työvuoron tärkeimmät asiat ja työtehtävät. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.)

Opiskelijat eri koulutusasteilta ovat nykyisin tuttu näky yrityksissä. Työpaikan edustajan ja oppilaitoksen edustajan tulisi sopia yhdessä perehdyttämisestä, kuka on vastuussa, kuka hoitaa perehdyttämisen ja milloin perehdytys alkaa. Työssäoppijoille pitää olla oma työpaikkaohjaaja, joka huolehtii perehdyttämisestä. Opiskelijoiden perehdyttäminen on tärkeää, koska opetussuunnitelma määrää työssäoppimisjaksoon liittyvistä tavoitteista, joiden täytyy toteutua. Oppisopimustilanteissa perehdytyksestä on lisäksi sopimassa koulutustarkastaja oppisopimustoimistosta. Oppisopimusopiskelijalla pitää olla nimetty työpaikkaohjaaja, joka luonnollisesti osallistuu perehdyttämiseen (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.)

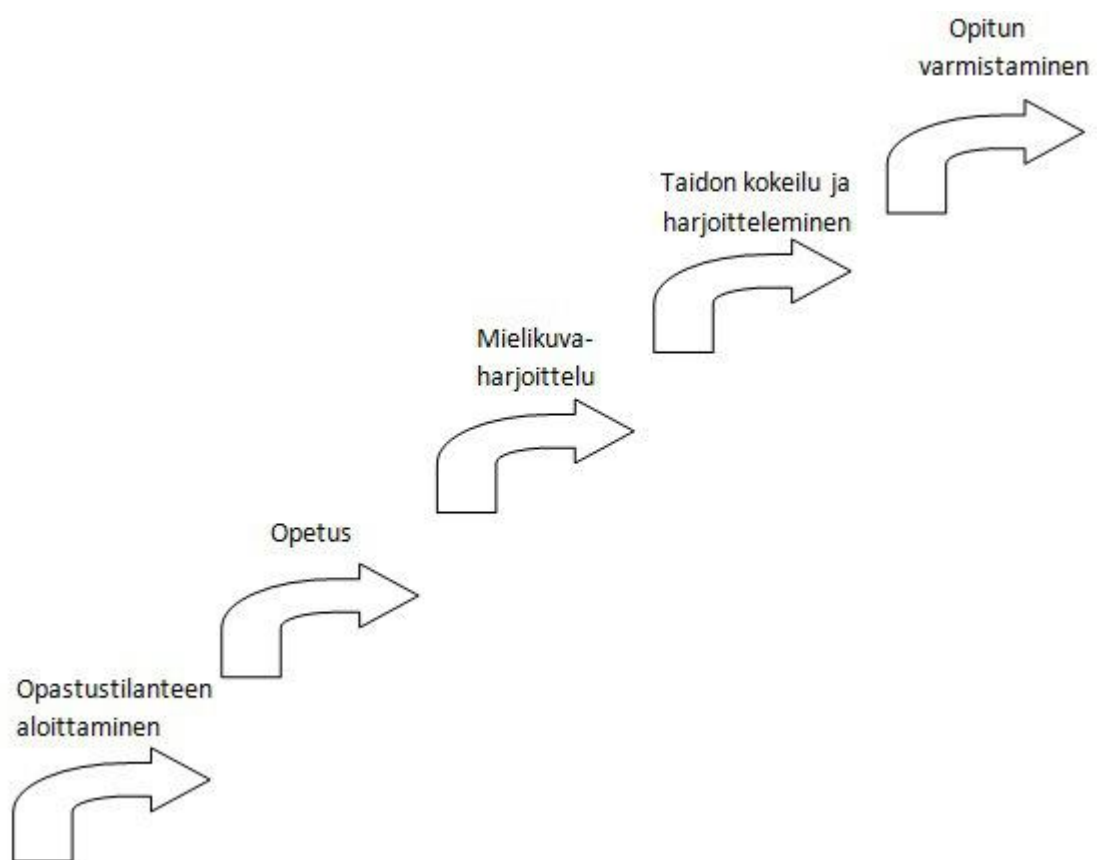
Toisin kuin usein luullaan, perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti. Tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet ja laitteet muuttuvat. Muutos ei välttämättä koske koko henkilökuntaa ja tällaisissa tilanteissa yritys päättää perehdyttääkö se koko henkilöstön vai vain osan henkilökunnasta. Koko henkilökunnan perehdytys on viimeistään välttämätöntä silloin, kun yrityksen omistaja tai liikeidea vaihtuu. Muutokset yrityksissä tuovat aina mukanaan pelkoa ja epävarmuutta. Pelon ja epävarmuuden ohella jokaisella työntekijällä on oma tapansa oppia uutta, joten perehdyttämiseen tulee paneutua huolellisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3–4.)

2.6.3 Työnopastus

Työnopastus kuuluu yhtenä osana perehdyttämiseen ja sillä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa työtehtävien opetusta. Työnopastuksessa ei käytetä yleensä teoriaa apuna,

vaan opastus tapahtuu käytännön tekemisen kautta. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, 53.) Jos työtehtävä on hyvin laaja ja koostuu monesta eri osasta ja vaiheesta, voidaan vaiheet eritellä toisistaan ja opettaa yksi kerrallaan (Vartiainen ym. 1989, 95). Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää hotellin varausjärjestelmän käytön opettelua. Ensin opetellaan uuden varauksen vastaanotto ja kirjaaminen varausjärjestelmään. Kun edellinen vaihe sujuu hyvin, siirrytään asiakkaan sisäänkirjaukseen ja tämän jälkeen uloskirjaukseen, kunnes koko työtehtävä osataan vaihe vaiheelta. Työnopastuksen tavoitteena on erinomainen työsuoritus sekä perehdytettävän myönteinen asennoituminen työtä kohtaan (Vartiainen ym. 1989, 53).

Työnopastuksessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, mutta Vartiainen ym. (1989, 91) mukaan 5-askeleen menetelmä työnopastuksessa on yleisesti hyväksytty ja toimivaksi todettu menetelmä. Nimensä mukaisesti 5-askeleen menetelmä koostuu viidestä eri vaiheesta, jotka ovat valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoittelu, taidon kokeilu ja tarkastus. 5-askeleen menetelmä sopii sekä perehdyttäjän käytettäväksi työnopastuksessa että perehdytettävän itseopiskelussa. (Vartiainen ym. 1989, 91.)



KUVIO 1. 5-askeleen menetelmä (Työssäoppijan perehdyttäminen 2013)

Valmistautumisvaiheessa, jota kutsutaan myös nimellä opastustilanteen aloittaminen, muodostetaan tavoitteet, selvitetään perehdytettävän kokemus- ja taitotaso sekä esitellään tuleva työtehtävä (Vartiainen ym. 1989, 94). Esimerkiksi hotellin varausjärjestelmän käytön opettelussa perehdyttäjä kertoo aluksi tavoitteet, tiedustelee perehdytettävältä kuinka paljon hänellä on aikaisempaa kokemusta varausjärjestelmien käytöstä ja kertoo suullisesti, miten varausjärjestelmää käytetään ja miten järjestelmä toimii. Valmistautumisvaiheessa on myös tärkeää herättää perehdytettävän mielenkiinto ja tarkkaavaisuus tulevaa opastusta varten (Vartiainen ym. 1989, 94).

Toinen vaihe on opetusvaihe. Opetusvaiheessa perehdyttäjä näyttää, miten työ tehdään selostaen samalla koko ajan mitä tekee ja miksi. Perehdyttäjän on tärkeää muistaa antaa koko ajan sekä yleisiä että tarkkoja ohjeita tekemästään työstä. Opetusvaiheessa perehdytettävälle syntyy työstä kokonaiskuva. (Vartiainen ym. 1989, 94.) Tässä vaiheessa perehdyttäjä näyttää perehdytettävälle, miten hotellin varausjärjestelmään luodaan uusi varaus, mitä järjestelmän kuvakkeita käytetään ja missä järjestyksessä mikäkin varauksen vaihe tehdään selostaen koko ajan samalla, mitä on tekemässä. Perehdyttäjä voi näyttää uuden varauksen tekemisen useampaan kertaan, jotta perehdytettävälle muodostuu työtehtävästä selkeä kokonaiskuva.

Kuvion 1 mukaan mentaalinen harjoittelu on 5-askeleen menetelmän kolmas vaihe. Mentaalista harjoittelua voidaan myös kutsua mielikuvaharjoitteluksi. Mentaalisen harjoittelun tavoitteena on työtehtävää koskevien sisäisten mallien viimeistely. Mentaalista harjoittelua voi harjoittaa esimerkiksi kertomalla työtehtävän eri vaiheet ja ohjeet ääneen ja perehdyttäjä kuuntelee vierellä ja korjaa heti, jos jokin vaiheista tai ohjeista menee väärin. Perehdytettävän on hyvä kerrata työvaiheet ja ohjeet hiljaa omassa mielessään. Mentaalinen harjoittelu auttaa perehdytettävää aktivoitumaan tulevaa työtehtävää varten, joka taas auttaa erityistä varovaisuutta edellyttävien koneiden ja laitteiden käytössä. (Vartiainen ym. 1989, 94.)

Kuviossa 1 neljäntenä vaiheena on taidon kokeilu ja harjoittelemineen, jossa perehdytettävä tekee työtehtävän itse ja perehdyttäjä antaa palautetta, kuinka perehdytettävä suoriutui tehtävästä. Perehdyttäjän on erityisen tärkeää muistaa antaa positiivista palautetta, vaikka myös suorituksen heikkoihin kohtiin täytyy kiinnittää huomiota. Jos työtehtävä on laaja, perehdytettävä voi tehdä tehtävän useamman kerran, kuten jo aikaisemmissa kappaleissa on todettu. (Vartiainen ym. 1989, 95.) Viimeinen vaihe on tarkastus eli opi-

tun varmistaminen. Tässä vaiheessa selviää, kuinka hyvin edelliset vaiheet on opittu ja onko edellisistä vaiheista saaduista tiedoista muodostunut taito. Perehdytettävä työskentelee yksin ja perehdyttäjä tarkkailee tilannetta. Viimeisessä vaiheessa perehdyttäjä antaa vielä sekä neuvoja että palautetta työtehtävää koskien. Perehdytettävää täytyy myös rohkaista kysymään apua, jos perehdyttäjä huomaa jonkun askarruttavan mieltä. Viimeisen vaiheen jälkeen voidaan siirtyä seuraavaan työtehtävään. (Vartiainen ym. 1989, 95.)

2.6.4 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla on kaksi merkitystä, perehdytettävän tilanteen arviointi ja perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Perehdyttämisen toteutumista tulisi arvioida koko ajan, kun taas oppimistuloksia voidaan arvioida vasta perehdyttämisen päätyttyä. Perehdyttäjän ja perehdytettävän täytyy arvioida oppimistuloksia yhdessä ja arvioinnin yhteydessä voidaan sopia uusista kehittymistavoitteista ja siitä, onko jokin asia jäänyt huonosti muistiin ja mitä perehdytettävän tulisi vielä oppia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen aikana uuden työntekijän kanssa on hyvä käydä seurantakeskusteluja. Seurantakeskusteluissa aiheina ovat esimerkiksi missä vaiheessa perehdytys on, onko siihen asti käydyt asiat opittu hyvin, täytyykö joitain asioita kerrata ja onko jossain asiassa parantamisen varaa. Perehdyttämisen seurannan lisäksi molemmat osapuolet saavat ja antavat palautetta, joka taas on tärkeää oppimisen kannalta. Palautteen antaminen ja saaminen lisäävät vuorovaikutustaitoja kuten kuuntelemista, asioiden perustelemista ja oman ja toisen toiminnan arviointia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

Lähes aina perehdyttämiseen kuuluu itseluettua materiaalia. Monet asioista neuvotaan vain kerran tai pari, jonka jälkeen perehdytettävän on opiskeltava asia itse paremmin yrityksen käsikirjoista. Perehdyttäjä ei voi olla varma, onko uusi tulokas opiskellut materiaalin omatoimisesti vai ei. Tämän vuoksi osa yrityksistä pitää niin sanottuja tietotestejä, joilla testataan kuinka hyvin uusi tulokas on asiat oppinut ja lukenut. Tietotesteillä ei tarkoiteta kirjallista koetta vaan perehdyttämisen yhteydessä käytyjä keskusteluja tai kysymyksiä, joilla perehdyttäjä huomaa helposti, onko uusi tulokas lukenut materiaalit läpi vai ei. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

Perehdyttämisyjärjestelmän toimivuutta arvioivat aina perehdyttäjät ja perehdytettävät yhdessä. Hyvä tapa on keskustella asiasta yhdessä. Keskustelussa pohditaan perehdyttämiseen liittyviä asioita, esimerkiksi miten perehdytys on toteutunut, mitä uusi tulokas on oppinut, missä uusi tulokas tarvitsee lisää ohjausta, mitä parannusehdotuksia on perehdyttämisen suhteen ja miten perehdytys jatkuu tästä eteenpäin. Perehdyttäjän on huolehdittava siitä, että keskustelussa sovitut asiat myös toteutuvat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

2.6.5 Ongelmat perehdyttämisessä

Pahin ongelma perehdyttämisessä on se, että perehdytys jää kokonaan tekemättä tai se tehdään huonosti. Näin tapahtuu usein erityisesti palvelualoilla, koska työ on kiireistä ja asiakkaat rytmittävät työn. Hiljaisista hetkistä ei pysty itse päättämään. Toinen yleinen ongelma on väärä aikataulu. Perehdytys ajoitetaan ruuhkasesonkeihin tai tapahtumien ajalle, jolloin työ on myös kiireistä eikä perehdyttämiseen pysty kunnolla keskittymään. Sesonkiajat ja tapahtumat ovat tosin loistavia oppimistilanteita, mutta liiallinen kiire haittaa niissäkin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Esimies on aina vastuussa perehdyttämisestä, vaikka ei usein itse olekaan varsinainen perehdyttäjät. Yrityksissä on tärkeää, että tietty henkilö tai henkilöt valitaan perehdyttäjiksi. Jos perehdyttäjäksi ei nimetä ketään, on vaarana se, että kaikki työyhteisön jäsenet kuvittelevat jonkun toisen hoitavan perehdytyksen, vaikka todellisuudessa perehdytystä ei hoida kukaan. Uusi tulokas saa pahimmassa tapauksessa vain pirstaleista tietoa, jotain tuolta ja toista täältä, jolloin työtehtävistä ei muodostu selkeää kokonaiskuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244.)

Perehdyttäjän on ennen perehdyttämisen alkua keskusteltava uuden tulokkaan kanssa hänen taitotasostaan, osaamisestaan ja tehtävä yhdessä henkilökohtainen perehdytys-suunnitelma, muuten perehdyttäjälle voi syntyä väärä käsitys uuden tulokkaan taitotasosta. Tällöin osa asioista saattaa jäädä oppimatta, jos perehdyttäjät luulee uuden tulokkaan jo osaavan perusasiat eli perehdyttäminen on puutteellista. Uudella tulokkaalla saattaa myös olla työstä erilaiset odotukset kuin mitä työ todellisuudessa on, jolloin perehdyttäjän työ vaikeutuu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244.)

3 YRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Yrityksen toiminnan kehittäminen liittyy jokaiseen työntekijään työpaikalla sekä heidän toimenkuviinsa että työtehtäviinsä. Toiminnan kehittäminen yrityksissä voi liittyä esimerkiksi uusiin toimintatapoihin, menetelmiin tai uusiin tuotteisiin ja palveluihin, jotka eivät enää vastaa omia tai ympäristön tarpeita. Ennen kuin yrityksen toimintaa aletaan kehittää, täytyy kartoittaa lähtötilanne, tavoitteet ja valita oikea lähestymistapa sekä menetelmä, jonka pohjalta tehdään ratkaisuja ja lopulta onnistutaan yrityksen toiminnan kehittämisessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11.)

3.1 Lähtökohtatilanteet

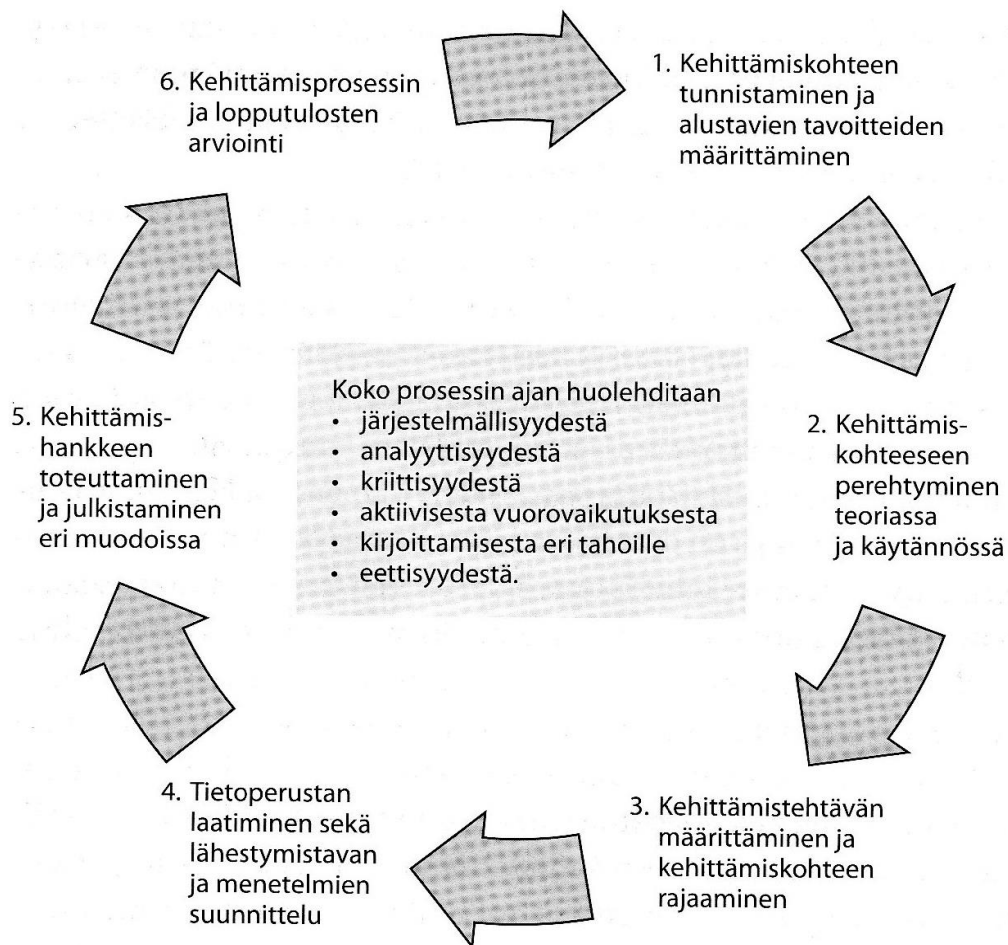
Yrityksen toimintaa täytyy kehittää monen eri syyn vuoksi. Yleisimpiä lähtökohtatilanteita ovat yrityksen kannattavuuden parantaminen, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, testaaminen ja kaupallistaminen, toimivan organisaatorakenteen luominen, toiminnan tehostaminen, mahdollisten ongelmien ratkaisu tai henkilöstön motivoiminen. Kaikki lähtökohtatilanteet eivät kuitenkaan johdu vain yrityksestä itsestään, vaan syynä toiminnan kehittämiseen voi olla myös asiakkaiden mieltymysten muuttuminen, tuotteiden/palveluiden kysynnän muuttuminen tai tarve laajentaa yritystoimintaa uusille kohdemarkkinoille kotimaan tai ulkomaille. Yrityksen toiminnan kehittämistyön merkitys on kasvanut nopeasti. Maailmaa muuttuu koko ajan, jolloin myös yritysten on pysyttävä muutoksien perässä. Yrityksen menestymiseen ei enää riitä pelkkä muutosten perässä pysyminen, vaan kehityksen vieminen eteenpäin. Usein ne yritykset, jotka vievät kehitystä itse eteenpäin myös menestyvät parhaiten. Menestyvän yrityksen täytyy osata arvioida toteutunutta mutta myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä. Tulevaisuuden kehitysnäkymiin on osattava varautua samalla, kun yritys toteuttaa pitkäaikaisia tavoitteitaan. (Ojasalo ym. 2009, 12–13.)

3.2 Prosessi

Yrityksen toiminnan kehittäminen on aina prosessi eli toisiaan seuraavia vaiheita. Kehitystyö vie paljon aikaa, mutta auttaa samalla järjestelmällisyyteen, koska edellinen vaihe on aina oltava hyvin tehtynä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Kirjassa Kehittämistyön menetelmät (Ojasalo ym. 2009) on esitelty tutkimuksellisen kehittämistyön

prosessi, joka on erillisten vaiheiden vuoksi hyvin selkeä ja toimiva kokonaisuus yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. (Ojasalo ym. 2009, 22.) Kuviossa 2 on esitetty kaikki kehittämistyön vaiheet järjestyksessä sekä ominaisuudet, joista on huolehdittava koko prosessin ajan; on muistettava olla järjestelmällinen, analyyttinen ja kriittinen sekä hankea tietoa monesta eri lähteestä ja lopuksi myös jakaa uusi tieto eri lähteisiin (Ojasalo ym. 2009, 22).

Tutkimuksellinen kehittämistyön prosessi koostuu kuudesta eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään, mitä yrityksessä halutaan kehittää ja mitkä kaikki tekijät liittyvät kehityksen kohteeseen. Alustavien tavoitteiden määrittely kuuluu myös ensimmäiseen vaiheeseen. Alustavana tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden tuotteen kehittäminen, sen tuotteistaminen ja saanti markkinoille. Kehitystyössä on lisäksi mietittävä, miten kehitystyö vaikuttaa työyhteisöön ja mitä odotuksia työyhteisöltä odotetaan kehityksen osalta. (Ojasalo ym. 2009, 24–25.)



KUVIO 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. (Ojasalo ym. 2009)

Kehityskohteen valitsemisen jälkeen etsitään siihen liittyvää tietoa, kuten Kuvion 2 vaihe kaksi näyttää. Tietoa täytyy etsiä monesta eri lähteestä ja tiedon pitää olla sekä teoreettista että käytännön kautta hankittua. Tiedon hankinnassa täytyy olla kriittinen, koska usein samasta aiheesta on kirjoitettu erilaista tietoa. Tässä vaiheessa valitaan myös näkökulma, jonka mukaan kehittämistyössä edetään. Kolmannessa vaiheessa määritellään tarkempi kehitystehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. (Ojasalo ym. 2009, 25.) Kehitystehtävää täytyy miettiä tarkasti, koska se määrittää yrityksen toiminnan kehittämisen. Usein kehitystehtävää mietitään liian ylimalkaisesti, jolloin kehitystehtävä ei tue käytännön toimia eikä vastaa yrityksen todellisia tavoitteita. Kehitystehtävä onkin määriteltävä tarkasti ja tämän lisäksi on hyvä, jos kehitystehtävää voi jälkeinpäin tarkastella erilaisten mittareiden valossa. Mittareina voivat olla esimerkiksi myyntimäärät, käyttökattteen kasvu, henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen, työtyytyväisyys, ostojen pieneneminen tai asiakasmäärien kasvu. (Ojasalo ym. 2009, 33–34.)

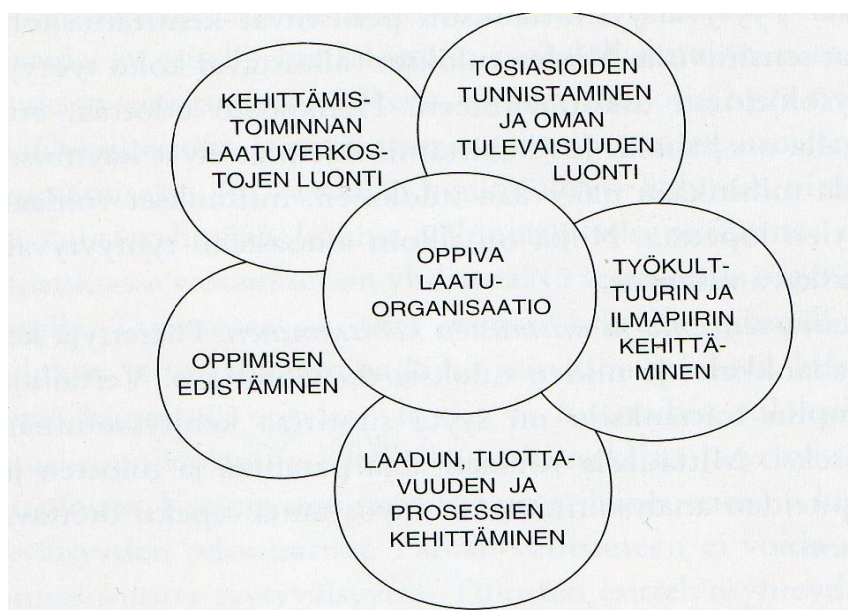
Kuvion 2 mukaan neljäs vaihe on lähestymistavan ja menetelmien valinta. Tästä vaiheesta kannattaa myös tehdä kirjallinen suunnitelma. Lähestymistavalla tarkoitetaan laajempaa näkökulmaa, josta kehityskohdetta lähestytään. Lähestymistapa sisältää erilaisia menetelmiä, joilla hankitaan tietoa käytännöstä ja siitä, kuinka kehityskohdetta parannetaan. (Ojasalo ym. 2009, 25.) Lähestymistapa ei siis ole menetelmä vaan tutkimusstrategia. Erilaisia lähestymistapoja on useampia, kuten esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus ja verkostotutkimus. (Ojasalo ym. 2009, 51.) Eri lähestymistapojen tapaan myös menetelmiä on paljon erilaisia. Menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaiset yhteisölliset ideointimenetelmät kuten aivoriihi ja toivelistatekniikka. Menetelmien valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen tietoa aiotaan käyttää. Paras ratkaisu on käyttää useampaa menetelmää, koska tällöin eri menetelmien kautta saadut tiedot täydentävät toisiaan ja kokonaiskuvasta saadaan laajempi. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Viidentenä vaiheena on kehittämistyön toteuttaminen eli muutosten toteuttaminen. Prosessin viidenteen vaiheeseen kannattaa nimenomaan käyttää paljon aikaa ja voimavaroja, koska tavoitteena on muutosten tekeminen. (Ojasalo ym. 2009, 26.) Kuviossa 2 tulosten jakaminen kuuluu viidenteen vaiheeseen, mutta tämän voi myös sisällyttää prosessin kuudenteen osioon. Viimeisenä vaiheena on tulosten jakaminen ja kehittämistyön arviointi. Tulosten jakamisella ei tarkoiteta vain lopputuloksen jakamista vaan koko

prosessin ajan tulisi kertoa kehitystyön etenemisestä. Kehitystyön etenemisestä voi kertoa esimerkiksi yrityksen sisäisessä lehdessä tai tiedotteissa. (Ojasalo ym. 2009, 46.) Kehittämistyön arviointia tehdään koko prosessin ajan, ei pelkästään lopputuloksien perusteella. Loppuarvioinnin tarkoitus on näyttää, miten hyvin kehittämistyössä onnistuttiin. Arvioinnissa vertaillaan, miten kehitystoimien vaikutukset näkyvät nyt verrattuna edelliseen eli mitä parannuksia on tapahtunut ja miten yrityksen toiminnan kehitys on edennyt. Toiminnan kehittymisen kriteereitä ovat esimerkiksi helppokäyttöisyys, yksinkertaisuus, toistettavuus ja sovellettavuus. Arvioinnissa voi käyttää lisäksi apuna muun muassa havainnointia, kyselyjä ja haastatteluja. (Ojasalo ym. 2009, 47–48.)

3.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on työyhteisö, johon jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan yritystä, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä lisäksi kehittää ja muuttaa omia toimintamallejaan (Lecklin 2002, 257). Kirjassa Laatu yrityksen menestystekijänä (Lecklin 2002) Anita ja Urpo Sarala kuvaavat oppivan organisaation koostuvan viidestä eri osa-alueesta kuvion 3 mukaisesti (Lecklin 2002, 258).



KUVIO 3. Oppivan organisaation osa-alueet. (Lecklin mukaillen Sarala & Saralaa 2002)

Tosiasioden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti onnistuu esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. Analyysin avulla organisaatio näkee omat heikkoutensa, vahvuutensa,

mahdollisuutensa ja uhkansa. Analyysin avulla nähdään toimenpiteet, joihin yrityksen on ryhdyttävä uhkien estämiseksi mutta samalla myös mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. (Lecklin 2002, 258.) Toimiakseen oppiva organisaatio edellyttää työyhteisöltään ilmapiiriä, jossa kehittyminen ja oppiminen on hyväksyttävää. Kuvio 3 osoittaa, että työkuulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen on osana oppivaa organisaatiota. Kun henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoon ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen, työkuulttuuri ja ilmapiiri yrityksessä paranevat. (Lecklin 2002, 259.) Ilmapiirin on oltava yrityksessä avoin ja luottamuksellinen. Organisaation jäsenen täytyy kunnioittaa toisiaan ja heillä täytyy olla motivaatiota työntekoon. Organisaation ilmapiiriä ja työkuulttuuria kehitetään lisäksi pyrkimällä poistamaan työntekijöiden ja esimiesten välinen etäisyys. Esimiesten on myös muistettava jakaa yrityksessä hyväksi havaitut ratkaisut kaikille yrityksen jäsenille. (Lecklin 2002, 260.)

Kuvion 3 mukaan laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen on osa oppivaa organisaatiota. Palveluiden laadun kehittämiseen vaikuttaa suuresti yrityksen asiakaslähtöisyys. Asiakkaat määrittelevät onko yrityksen tarjoama palvelu laadukasta vai ei. Asiakaslähtöisyyden kehittäminen alkaa asiakkaan arvoista, ajatuksesta palvella asiakasta paremmin ja miettimällä, miten yritys voisi palvelullaan ylittää asiakkaan odotukset. Yritys pystyy kehittämään toimintaansa kehittämällä niitä prosesseja, joista tuotteet ja palvelut syntyvät (Lecklin 2002, 149). Prosessien kehittämisessä on neljä vaihetta, jotka ovat nykytilan kartoitus, prosessianalyysi, prosessien parantaminen ja tärkeimpänä prosessien jatkuva kehittäminen (Lecklin 2002, 149–150).

Oppimisen edistäminen kuuluu neljäntenä osa-alueena oppivaan organisaation, kuten kuvio 3 osoittaa. Jotta organisaatio pystyy edistämään jäsentensä oppimista, täytyy viiden ominaisuuden olla suotuisia oppimiselle. Organisaation jäsenen täytyy hallita resursseja, heillä on oltava hyvät yhteistyötaidot, heidän on osattava etsiä itse tietoa, heidän pitää hallita vuorovaikutustaidot sekä osattava hyödyntää teknologiaa tiedon hankinnassa. Yleensä oppivan organisaation jäsenet ovat itseohjautuvia eli he pystyvät itse arvioimaan oman oppimistarpeensa. Tällaisissa tapauksissa jäsenet joko hankkivat itse tarvittavan tietonsa tai ehdottavat esimiehelleen toivottavista koulutuksista, jolloin oppimistilanteet usein tapahtuvat yhdessä. Yhdessä oppimisessa ovat mukana niin vuorovaikutustaidot kuin yksilön oma vastuu oppimisesta. (Lecklin 2002, 261.)

Kuviossa 3 viimeisenä osa-alueena oppivassa organisaatiossa on kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti. Tällä tarkoitetaan organisaation kykyä osata hyödyntää epävirallista organisaatiota ja erilaisia verkostoja yrityksen toiminnan kehittämisessä. Epävirallisia organisaatioita ja verkostoja ovat esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut ja yrityksen virkistysilloissa heränneet keskustelut ja ajatukset. Usein ulkopuolinen henkilö näkee ongelmatilanteessa ratkaisun, jota pitkään ongelman parissa työskennelleet henkilöt eivät itse näe. (Lecklin 2002, 262.)

4 VAIHMALAN HOVI

Hotelli-ravintola Vaihmalan Hovi on Lempäälässä sijaitseva yksityinen perheyritys. Vaihmalan Hovin tila on rakennettu 1914 vastaamaan Lempäälän vaivaistaloa. Vuonna 1988 Lempäälän vanhainkoti muutti Lempäälän keskustaan, jonka jälkeen Vaihmalan Hovissa on toiminut eri baari- ja motelliyrittäjiä. Vuonna 2008 Vaihmalan Hovi siirtyi nykyisten omistajien haltuun ja tämän jälkeen tilan rakennuksia on kunnostettu lattiasta kattoon.

Vaihmalan Hovin palvelutarjontaan sisältyy hotellimajoitus, Bistro Kynsilaukka, à la carte ravintola Viikinkikellari, tilausravintola Juhlasali, Putiikki, Day Spa sekä rantasauna. Asiakaskunta on hyvin laaja ja asiakkaina käy niin matkailijoita kuin yrityksiäkin ja tilaisuudet vaihtelevat häistä muistotilaisuuksiin ja rippijuhlista yritysten virkistyspäiviin. Vaihmalan Hovissa käy myös paljon yksittäisiä asiakkaita ruokailemassa.

Bistro Kynsilaukka on rento seurusteluravintola, johon voi tulla kahville tai ruokailemaan. Bistron ruokalista on monipuolinen ja sisältää muun muassa pizzoja, siipiä, etanoita ja erilaisia liharuokia. Viikinkikellarin ruokalistalla on pyritty käyttämään mahdollisimman paljon lähiruokatuotteita. Juhlasalissa järjestyvät isommat tilaisuudet, kuten häät, syntymäpäivät ja isot kokoukset.

Putiikki sijaitsee aivan Bistro Kynsilaukan läheisyydessä ja on pullollaan kodin sisustukseen liittyviä tavaroita, vaatteita ja huonekaluja. Day Spa -osastolla pääsee nauttimaan kosmetologin palveluista tai kokeilemaan höyry- tai infrapunasaunaa. Päärakennuksessa on kahdeksan hotellihuonetta, jotka on kaikki sisustettu erilaisiksi mukailen maalaisromanttista tyyliä. Pihapiirissä on Voudin Talo, jossa on yhdeksän huonetta lisää. Rantasauna sijaitsee aivan Vanajaveden äärellä, jossa ryhmät voivat nauttia löylyistä ja terassilla sijaitsevasta lämpimästä poreammeesta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöhöni sisältyy perehdyttämissuunnitelman laatiminen Vaihmalan Hoviin, jossa ei ole ennen ollut kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämissuunnitelman laatimisessa käytän apuna opinnäytetyön teoriaosuutta sekä tutkimuksen tuloksia. Samalla etsin vastauksia kysymyksiin, joita ovat muun muassa millainen on hyvä perehdyttäjä, miten Vaihmalan Hovissa on ennen perehdytetty ja millainen on hyvä ja riittävä perehdytys uudelle työntekijälle. Vaihmalan Hovin työntekijänä tutkimuksesta on hyötyä itselleni sekä koko organisaatiollemme osana yrityksen toiminnan kehittämistä.

Teen laadullisen tutkimuksen, jossa käytän menetelmänä teemahaastattelua. Haastattelun teemat ja kysymykset ovat työn liitteenä (Liite 1.). Olen miettinyt teemat etukäteen ja esitän haastateltaville lisäkysymyksiä, jos on tarpeen. Haastattelun viitti työntekijää, joista kaksi työskentelee salissa ja kolme keittiössä. Osa haastateltavista on työskennellyt Vaihmalan Hovissa avaamisesta lähtien ja osa on melko uusia työntekijöitä. Joillakin on takanaan useampi työpaikka ja monen vuoden työkokemus, kun taas joillakin työntekijöillä on vasta muutama vuosi työkokemusta. Edellä mainitut seikat ovat hyväksi haastattelulle, koska tällöin saan haastatteluihin monta eri näkökulmaa.

Kaikki haastattelut toteutettiin helmikuussa 2013 Vaihmalan Hovin Juhlasalissa tai keittiössä. Kysyin kaikilta haastateltavilta etukäteen luvan haastatteluun ja kerroin aiheena olevan perehdytys. Muuta haastateltavat eivät saaneet tietää etukäteen haastattelusta. Yhdessä haastattelussa tapahtui lyhyt keskeytys mutta muut haastattelut sujuivat ilman häiriötekijöitä. Kaikissa haastatteluissa esitin lisäkysymyksiä, koska haastateltavien vastaukset jäivät hieman epäselviksi tai avoimiksi. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen litteroitiin. Litteroinnin jälkeen etsin haastatteluista teemoittain yhtäläisyyksiä.

Haastattelujen ja opinnäytetyön teoriaosuuden avulla laadin kirjallisen perehdyttämissuunnitelman. Lisäksi työssä selvitetään mitä perehdyttämisen tulisi sisältää, millainen on hyvä perehdyttäjä ja minkälainen on hyvä perehdyttämissuunnitelma. Vaihmalan Hovin yritys saa tietoa siitä, miten työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisen Vaihmalan Hovissa ja miten sitä voisi tulevaisuudessa parantaa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Keskusteltaessa perehdyttämisen sisällöstä esiin nousivat yrityksen toimintatavat, työntekijän oma toimenkuva yrityksessä sekä palkkaus. Nämä asiat halutaan kuulla työhaastattelun yhteydessä. Muita kiinnostavia asioita työhaastattelun yhteydessä olivat yrityksen historia, työyhteisö sekä myytävät ruoka- ja juomatuotteet. Työsopimuksen solmimisvaiheessa perehdyttämisen sisältöön kuuluvat haastattelun perusteella lisäksi työntekijän lopullinen toimenkuva yrityksessä sekä käytännön asiat, kuten palkanmaksupäivä, loma-ajat, työvuorojen ajat sekä mahdollinen uralla eteneminen.

Haastattelussa tuli ilmi, että uuden työntekijän perehdyttämiseen tulisi käyttää vähintään yksi viikko aikaa. Huolimattomasti tehdyn perehdyttämisen johdosta ongelmatilanteissa apua oli pyydetty omatoimisesti lähimmältä työkaverilta tai esimieheltä. Perehdyttämisen tärkeimmiksi asioiksi koettiin perehdytettävien asioiden läpi käynti tarkasti, monipuolisesti sekä kaikille perehdytettäville yhdenmukaisesti. Tärkeiksi asioiksi nousi lisäksi perehdytettävän itse tekeminen eikä vain sivusta seuraaminen sekä tieto siitä, kuinka paljon yritys on valmis satsaamaan uuteen työntekijään ja mitä taas uudelta työntekijältä odotetaan. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiksi mainittiin ystävällisyys, rauhallisuus, kärsivällisyys, kattava tieto yrityksestä, omasta halusta perehdyttäminen sekä mahdollisuus antaa uuden työntekijän itse kokeilla opeteltavia asioita.

Haastattelun aikana tuli ilmi, että joillekin työntekijöistä ei ollut koskaan laadittu kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa. Hyvä perehdyttämissuunnitelma sisältää yrityksen toiminta-ajatuksen, työntekijän toimenkuvan, aikataulun perehdytyksestä sekä tietoa jokaisesta yrityksen osa-alueesta. Osaksi hyvää perehdyttämissuunnitelmaa koettiin lisäksi perehdyttämisen seuranta tietyn ajan päästä, miten perehdyttäminen on onnistunut ja mitä kehitysehdotuksia olisi perehdyttämisen suhteen.

Vaihmalan Hovin perehdytys oli haastateltavien mukaan koettu onnistuneen hyvin tai ainakin kohtalaisesti. Perehdyttäjänä ei ollut yhtä tiettyä henkilöä ja tämä oli koettu hyvänä asiana. Haastattelussa kävi ilmi, että Vaihmalan Hovin perehdytyksen hyviä puolia olivat avoimuus, keittiötyöskentelystä saatu hyvä mielikuva ja perehdytyksen yksityiskohtaisuus. Toisaalta haastattelussa selvisi myös, että jotkut eivät olleet tyytyväisiä Vaihmalan Hovin perehdytykseen.

Haastateltavien työssäoloaikana Vaihmalan Hovin perehdytys oli parantunut, mutta kuitenkin siihen käytettävä aika oli vähentynyt. Muutostilanteissa, kuten uuden kassajärjestelmän tai uusien ruokalistojen muuttuessa, Vaihmalan Hovin perehdytys on toiminut huonosti tai sitä ei ole ollut ollenkaan. Haastattelussa Vaihmalan Hovin perehdytyksen parantamiseksi ehdotettiin muun muassa seuraavia asioita; henkilökunnan yhteisten palaverien lisääminen, yhtenäinen perehdyttämissuunnitelma, parempi työnopastus, riittävä aika perehdyttämiseen, tietty henkilö perehdyttäjäksi sekä toimintaohjekansion lukeminen ennen työnopastusta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA PÄÄTÄNTÄ

Tutkimuksen tulokset vastasivat melko hyvin teoriaosuudesta saamiani tietoja. Haastateltavat olivat osanneet kertoa perehdyttämisen sisällöstä, mutta odotettavasti suppeammin kuin mitä perehdyttämisen sisältö teoriaosuuden mukaan on. Yhdeksi perehdytyksen tärkeimmäksi asiaksi tutkimuksessa oli mainittu perehdytettävän itse tekeminen eli työnopastus. Työnopastus on tärkeä osa perehdytystä ja vaikuttaa merkittävästi tuotteen ja palvelun laatuun. Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet tulivat tutkimuksessa hyvin ilmi.

Tutkimuksessa selvisi, että joillakin haastateltavilla ei ollut mitään kokemusta perehdyttämissuunnitelmasta. Tästä huolimatta perehdyttämissuunnitelman sisältöä ja rakennetta oltiin osattu kuvailla hyvin. Haastateltavien mukaan suunnitelman tulisi sisältää yrityksen toiminta-ajatus, työntekijän toimenkuva, perehdytyksen aikataulu, tietoa yrityksen eri osa-alueista sekä seuranta perehdytyksen jälkeen. Suunnitelman kuvailu onnistui hyvin kokemattomuudesta huolimatta, koska haastateltavat varmasti toivoisivat suunnitelman käyttöönottoa. Jos perehdytyksestä on huonot kokemukset, saa tämä työntekijän miettimään millainen hyvä perehdytys olisi ollut. Perehdyttämissuunnitelmaan nimettiin sellaisia asioita, joihin työntekijät olisivat itse toivoneet saaneensa enemmän perehdytystä tai jotka he kokevat tärkeinä työpaikalla. Mielestäni tutkimuksessa oli yllättävää, että haastateltavat osasivat mainita perehdytyksen seurannan osaksi perehdyttämissuunnitelmaa. Vaikka työnantaja ei hoitaisi perehdytystä kunnolla, työntekijä silti tietää, mitä perehdytyksen tulisi sisältää. Haastateltavat olivat ymmärtäneet seurannan olevan tärkeä osa perehdytystä ja sen kehittämistä.

Uusien työntekijöiden kohdalla Vaihmalan Hovin perehdytys on ollut kohtalaista. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa liian lyhyt perehdytysaika sekä uuden työntekijän osaamisen selvittämättömyys. Muutostilanteissa vanhojen työntekijöiden perehdytys on ollut heikkoa. Haastatteluissa selvisi, että vanhojen työntekijöiden taitotason oletetaan olevan korkeammalla kuin mitä se oikeasti on. Tiedonkulku työntekijöiden puolelta auttaisi selvittämään tilannetta. Vaihmalan Hovi sai paljon parannusehdotuksia perehdyttämisen suhteen, vaikka hyviäkin puolia perehdytyksestä löytyi.

Teoriaosuuden ja tutkimuksen pohjalta on hyvä lähteä rakentamaan kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa. Teoriaosuudesta olen saanut selville, mitä suunnitelman tulisi sisältää.

tää ja tutkimuksen tulokset vain vahvistivat näkemystäni. Perehdyttämissuunnitelma on osa yrityksen toiminnan kehittämistä. Monet yrityksistä unohtavat kuitenkin tärkeän asian; uutta tulokasta ei tulisi vain perehdyttää yritykseen, vaan hänen osaamisensa tulisi ottaa osaksi yritystä. Uusi työntekijä tuo aina jotakin uutta tietotaitoa organisaatioon. Oppimisen edistäminen on tärkeää yrityksen toiminnan kehittämisessä ja kehitys lähtee uuden asian oppimisesta. Jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä oppivaan organisaatioon ja osata hyödyntää uuden työntekijän näkemyksiä ja ajatuksia.

Teemahaastattelun kysymysten olisi pitänyt olla avoimempia. Minun olisi pitänyt antaa haastateltavien kertoa haastattelun teemoista enemmän omin sanoin kuin kysyä tarkkoja kysymyksiä. Osa kysymyksistä oli lisäksi liian johdattelevia. Kysymysten johdattelevuuteen vaikutti oma mielipiteeni sekä omat kokemukseni perehdytyksestä Vaihmalan Hovissa. Elleivät kysymykset olisivat olleet johdattelevia, olisi tutkimuksen tulos voinut olla erilainen. Haastatteluiden jälkeen huomasin lisäksi, että en antanut haastateltaville tarpeeksi miettimisaikaa kysymyksiin. Saatuaani vastauksen jatkoin heti seuraavaan kysymykseen, vaikka haastateltava olisi halunnut vielä miettiä kysymystä ja kenties jatkaa vastaustaan. Jos olisin antanut enemmän aikaa miettiä kysymyksiä, olisin varmasti saanut laajemmat vastaukset.

Opinnäytetyöni edetessä olen pikkuhiljaa ymmärtänyt perehdyttämisen, yrityksen toiminnan kehittämisen ja oppivan organisaation todellisen merkityksen. Ennen pidin perehdytystä vain talon tavoille oppimisena, mutta nyt ymmärrän sen olevan osa isompaa kokonaisuutta, joka vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Oppiva organisaatio -käsite on auennut minulle ja ymmärrän nyt käsitteen merkityksen ja hyödyn, jonka se antaa yritykselle. Aion jatkossa hyödyntää opinnäytetyöstäni oppimiani asioita työpaikallani ja toivon, että kaikissa tulevilla työpaikoissani pyritään oppivaan organisaatioon. Kirjoittamani perehdytysuunnitelma otetaan käyttöön Vaihmalan Hovissa. Tulevat työntekijät perehdytetään suunnitelman mukaisesti. Perehdytyksen jälkeen suunnitelma on hyvä käydä analyttisesti läpi ja tehdä siihen tarvittavat muutokset.

LÄHTEET

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark Oy.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kangas, P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Palvelualojen ammattiliitto. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 1.4.2012-30.4.2014. Luettu 31.10.2012.
<https://www.pam.fi/fi/tyo/tessit/Tyehtosopimukset/Marava%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4t%20tes%202012-2014.pdf>

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Työsopimuslaki. Luettu 9.12.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

Työssäoppijan perehdyttäminen. Viiden askeleen menetelmä. Luettu 20.2.2013.
<http://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askeleen-menetelma/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettu 27.9.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vartiainen, M., Teikari, V. & Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työnopeutus. Otakustantamo.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun teemat ja kysymykset

1. Perehdyttämisen sisältö

- Mistä yrityksen asioista haluaisit kuulla työhaastattelussa?
- Entä siinä vaiheessa, kun saat tiedon palkkauksesta ja kirjoitat työsopimuksen?
- Kuinka paljon aikaa perehdyttämiseen tulisi käyttää?
- Mistä, miten ja keneltä olet saanut apua työpaikallasi, jos perehdyttäminen on tehty huolimattomasti?
- Mikä on mielestäsi tärkeintä perehdyttämisessä?

2. Hyvä perehdyttäjä

- Millainen on mielestäsi hyvä perehdyttäjä?
- Kuvaile kokemuksiasi hyvästä perehdyttäjästä?
- Miten perehdyttäjän käytös/luonne on vaikuttanut asennoitumiseesi työtä kohtaan?

3. Perehdyttämissuunnitelma

- Onko sinulle koskaan tehty henkilökohtaista perehdyttämissuunnitelmaa, millainen se oli?
- Millainen on mielestäsi hyvä perehdyttämissuunnitelma?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät perehdytettävät asiat?
- Jos tänään aloittaisit ensimmäistä päivää Vaihmalan Hovissa, mitä tavoitteita asettaisit omalle perehdyttämisellesi?

4. Kokemukset perehdyttämisestä Vaihmalan Hovissa

- Miten sinut perehdytettiin työtehtäviisi Vaihmalan Hovissa?
- Oliko sinulle määrätty tietty henkilö perehdyttäjäksi?
- Mitä hyviä puolia oli Vaihmalan Hovin perehdytyksessä?
- Miten Vaihmalan Hovin perehdytys on muuttunut työssäoloaikanaasi?

- Miten työntekijät perehdytetään esimerkiksi muutosten kohdalla?
- Miten parantaisit Vaihmalan Hovin perehdytystä?

Liite 2. Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämissuunnitelma on vain yrityksen käyttöön.

